

ホテル産業における客室料金設定に関する一研究

—投資資金回収の観点から—

大 島 正 克

A Study on Pricing Rooms in Hotel Industry :
From the Point of the Return on Investment View

OHSHIMA, Masakatsu

Abstract

The purpose of this paper is to discuss the room rate pricing in hotels including the return on investments and getting the expected profits. According to the literature survey, there are the various studies and researches on the methods of the room rate pricing. Like the other industries, the internal and external company factors affect the room rate pricing decisions in hotels. It is important for management and revenue managers to have an understanding of prices. A firm that does not produce enough revenue to maintain will eventually go out business.

There are little studies and researches on the room rate pricing including the return on investments and getting the expected profits in the concrete and calculating the process of pricing the room rates. At any time, the discussion on the room rate pricing in hotels begin with the given rack rate. And the interpretation on revenue management or yield management supposes the given rack rate, too. We need to recognize how to price the room rate including the return on investments and getting the expected profits before applying revenue management or yield management.

On managing the hotels, we must make use of the power of marketing and hospitality to achieve return on investments and to realize the expected profits.

Key Words

Hotel Industry, Revenue Management, Yield Management, Pricing Rooms, Room rate, Occupancy Percentage, Return on Investment (ROI)

キーワード

ホテル産業, レヴェニュー・マネジメント, イールド・マネジメント, 客室料金設定, 1日当たり客室料金, 客室稼働率, 投資資金の回収(投資利益率)

目 次

- | | |
|-----------------------|-------------|
| I はじめに(問題提起) | V 客室料金の差別化 |
| II 先行研究 | VI 客室料金の割引 |
| III 客室料金設定におけるイールドの分析 | VII まとめ(結論) |
| IV 客室料金の設定 | 参考文献 |

I はじめに (問題提起)

ホテルの客室料金の決定に関する方法については、さまざまに論じられ研究されてきた。ホテルの客室料金の価格決定も他の産業の価格決定と同様に、企業の外部要因と内部要因を考慮してなされているはずである (Kotler, 2003, pp. 443-464, 訳書, pp. 341-360) が、企業内部における価格設定の出発点としての価格の計算プロセスまで検討した研究は、ほとんど見られない。常に客室料金の定価 (ラックレート: rack rate)¹ がすでに決まっているところから出発し、それを前提に ADR (平均客室料金: average daily rate) とか RevPAR (販売可能客室1室当たり客室売上高: revenue per available room) の統計や計算が始まっている。ラックレートそのものの求め方や価格設定の考え方を明確にする必要があるのではなかろうか。実務上は自明の理なので、今更問題にすべきテーマではないとか、あるいは、市場が決めるものなので内部で決めてもその通りに実施できないので決める意味がない、というのであろうか。たとえホテルが独自に自社の経営環境から客室料金を決定するにしても、例えば製造業の場合のように、理論的にも価格設定の方法や原価計算の方法を認識し、そこから価格設定のプロセスを始めても不思議ではないのだが、商品がサービスという無形のものであり製造原価がないために、理論的な価格設定の議論は多くは行われていない。

企業の内部計算上の価格設定においては、最低限、投資資金の回収過程としての意味を持っている。まず、製造業で考えてみると、製品の製造のための投資資金の回収額が原価計算過程から求められ、次いでその販売や管理のために必要としたマーケティング費用や管理費用の回収額が求められ、さらに、株主への配当金や今後の企業成長のため必要とする企業内部留保などを加味した目標利益² が算定され、それらを合計して販売価格が決定される。いわゆる原価加算型の価格設定方法 (mark-up method, cost-informed pricing method) である。原価加算方式の欠点も多く指摘されている。当然、企業内部で決定した価格通りには市場では販売できないであろう。しかし、企業にとって長期的な期間での投資資金の回収のための最低限の価格は認識しておく必要がある。最近盛んに試みられている原価企画的なアプローチによる、先に市場での販売価格があり、遡って原価を企画するという考え方も必要である。そのアプローチを採用するにしても、市

1 ラックレート (rack rate) とは、客室料金の定価であり、標準価格または上限価格を内容とする。Chibili (2010, p. 193) は、最大の潜在的平均客室料金と定義している。アメリカホテル会計基準 (USALI) では、標準価格と訳されている (ニューヨーク市ホテル協会編著, 2006, 大塚 [監修] 訳書, 2009)。なお、ラックレートのラックとは、客室のルームラックのことをいう。かつては標準客室料金がルームラックまたはその付近に掲示されていたため、ラックレートは客室の小売標準料金をいうようになったとされる (Pizam, 2005, 訳書, 2009, p. 487)。

2 目標利益は具体的には税引前目標利益であり、(資本金×目標配当率+内部留保額+役員賞与金-前期繰越利益) として求められる。この内部留保額には、法定準備金、任意積立金および次期繰越利益が含まれる (岡本, 1994, p. 506)。なお、岡本 (同上書, p. 506) は、目標利益を希望利益と位置づけている。

場での受け入れ価格を達成するために、費用をどこまで節減できるか、目標利益をどこまで下方修正できるかの判定にも、利益計画のスタートとしての原価加算方法による価格設定は必要となる。長期的に投資資金の回収の見込みのない価格でしか販売できないのであれば、その製品の製造を中止するという意思決定がなされることになるからである。

ホスピタリティ産業の場合、例えばホテル産業のようなサービスという無形の商品を販売する場合は、当然、製造原価はなく、すべて客室料金という形で価格が形成される。また、ホテルの建物を含む客室も、投資という行為の結果から存在するものである以上、客室料金の決定は、その投資資金の回収過程という観点からなされなければならないはずである。しかしながら多くの場合、客室料金の価格設定が投資資金の回収過程の計算であることは明示されずに、すでに決定したものとしての料金からスタートしている。

ホテルの場合の責任センター（responsibility center）は、製品製造のためのコスト・センター（原価センター：cost center）はなく、ホテルの客室という時間と空間という商品の販売のみのレヴェニュー・センター（収益センター：revenue center）である。したがって、収益面のマネジメントのみに焦点を当てたレヴェニュー・マネジメント（revenue management）あるいはイールド・マネジメント（yield management）³が論じられるのである。このできるだけ合理的に客室を稼働させ、いかにして最大の収益を上げるかという研究は、大いになされてきたといえる。レヴェニュー・マネジメントは、いかに客室稼働率を向上させ、収益を拡大するかということを目的としているが、反面、その収益の獲得の基本であるホテルの投資資金の回収を包括した客室料金の価格設定そのものに焦点を当てているとはいえない。

経済学の需要と供給の理論を俟つまでもなく、価格は廉価であれば、需要の価格弾力性（price elasticity of demand）の程度の差こそあれ、消費者は商品を購入するのである。ところがサービスという無形の商品は（客室への投資額や人件費などの原価があるにもかかわらず）原価はない、したがって無料というのが一般的認識である。サービスの質の差別化はなかなか容易ではない。「お客様に喜んで戴くだけで満足です。」というような類のホスピタリティの啓蒙書が巷に溢れているが、ホスピタリティはボランティアではない。ビジネスである。ビジネスである以上、無形の商品すなわちサービスあるいはホスピタリティはできる限り高価に販売し、投資された資金をできるだけ早期に回収し、さらに企業内部留保も含む目標利益の獲得にも貢献しなければならない。上述のように廉価になればなるほど、それだけ簡単に売れるであろう。いかに高い価格で買って戴くかがビジネスであり、ホスピタリティである。ホテルでいうならば、少なくとも、客室に投資された資金の回収も目標利益も含むラックレートでできるだけ販売できるよう

3 レヴェニュー・マネジメントあるいはイールド・マネジメントも内容は同じである。吉岡（2010）は、当該分野の世界的な権威である Cornell 大学の Kimes 教授に、メールにて直接問い合わせ、“yield management and revenue management are exactly the same.”という回答（2009 年 12 月 6 日）を得たとしている。以下、本稿では、一般にはレヴェニュー・マネジメントを用い、指標としての収益額や収益率を示す場合はイールドを用いることとする。

に、強力なホスピタリティを発揮しなければならないのである。

以上から、本稿では、ホテルの客室料金の価格設定の出発点としての価格の導き方を、客室へ投資された資金の回収と目標利益の達成のための基準となる客室料金の設定という観点に焦点を当て考察を進めることとする。

II 先行研究

ホテル産業における客室料金設定の関する研究のアプローチは、大きく3分野に分けられる。すなわち、(1) マーケティングからの研究、(2) ホテル・マネジメントからの研究、そして、(3) レヴェニュー・マネジメント (revenue management) あるいはイールド・マネジメント (yield management) からの研究である。

1 マーケティングからの研究

この領域では、Kotler (2003) が代表であろう。このKotler (2003) の第12章「製品の価格決定：価格設定の要因、手法、戦略 (Pricing Products: Pricing Considerations, Approaches, and Strategy)」において、さまざまな価格設定の説明の中で、事例としてホテルの客室料金設定も検討されている。田代 (2004) においても、Kotler (2003) の所説に準拠しながら、ホスピタリティ産業における価格設定を論じている。いずれの場合も、ホテル経営としての客室料金設定に際して、何故初めにその客室料金があるのかについての説明はなく、その客室料金は所与のものとして、さまざまな市場の変化の中で、いかに収益を上げるかに関するケースを中心に検討されている。マーケティングは市場を対象とした分野なので、市場から見た価格設定が重視されるのも当然の帰結ともいえる。

2 ホテル・マネジメントからの研究

ホテル会計の基本書 (通称 USALI) といわれるニューヨーク市ホテル協会 (2006) の『米国ホテル会計基準』 (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) の場合を見ると、主たる内容が、部門別損益計算書であり、ホテル現場での業績評価基準である。しかし、経営者側から見れば、投資資金の回収額の計算も可能ではある。また、株主資本変動計算書やキャッシュ・フロー計算書も含まれているので、資金の流れもよく見えるようになってはいる。しかしながら、オペレーショナル・コントロールが主な利用なので、投資資金の回収という意味での客室料金という価格設定にまでは至っていない。

次に、山口祐司監修 (2009) であるが、本書は最近出版されたホテル会計の書籍では、最も充実した内容となっている。具体的ケースも十分採り入れられて、金額計算もかなり行われている。客室のラックレート (rack rate) の価格設定等、ホテルに投資された資金の回収計算という観点からの説明の部分を探すと、第9章「不動産ファンドとホテル企業会計」の中で、一部、投

下資本の運用と還元の説明の中に多少見出せるが、十分とはいえない。

エイブラハム・ピザム責任監修（2005，訳書，2009）の『ホスピタリティマネジメント事典』（*International Encyclopedia of Hospitality Management*）の中の「客室料金（room rate）」と「客室料金設定（room rate pricing）」の項目においては、要点的ではあるが、投資資金回収をモデルにした客室料金設定のプロセスを説明している。「経営の観点からすれば、料金設定はホテルがコントロールできる数少ない変数であり、利益を生み出すための重要な変数であるため、特段の関心を持って取り組む必要がある」（訳書，p. 489）と指摘している。

Chibili（2010）は、ホスピタリティ産業に焦点を当てた管理会計のテキストであり、当該分野での最新の著書である。英語で書かれているが、Chibili 教授はオランダの Noordhoff 大学の教授であることから、ヨーロッパにおける当該分野の動向を知ることができる。他のホスピタリティ産業向けの管理会計のテキストと異なり、単なる用法の説明に止まらず、計算の具体例が豊富であり、これまで言われてきた用法のモデル的な意味や使い方が詳細に解説されているという特徴がある。本稿を執筆するに当たり大いに参考となった研究といえる。

3 レヴェニュー・マネジメントからの研究

ホスピタリティ産業におけるレヴェニュー・マネジメント（revenue management）あるいはイールド・マネジメント（yield management）の研究は、Cornell 大学の Kimes 教授に始まる（Kimes, 1989a, 1989b）。当初は航空会社を対象とした研究であったが、その後、実務界とも相俟って、実際の応用はホテル産業に多く見られるようになった。レヴェニュー・マネジメントの一環としてのホテルの客室料金設定を見ると、「イールドは利用可能な客室当りの投資収益率または収益のことになる」（井上，2006, p. 2.）とし、投資資金回収プロセスとして客室料金設定を位置づけている。これは特筆されるべきことではあるが、それ以上の探求はなく、出発点としてのラックレートの決定には踏み込んでいない。あくまでもオペレーショナル・コントロールでのレヴェニュー・マネジメントであり、業績評価値としてのイールドということになる（吉岡，2011）。初期のうちは手作業に頼っていたが、まもなく IT 化され、ホテルのイールドを専門に扱う企業（例えば、RevparGuru⁴ など）でも扱うようになり、客室部門管理者にとってレヴェニュー・マネジメントがブラック・ホール化している傾向にもある。井上（2006）は、「コンピュータ化したイールド・マネジメント・システムをもつだけでは成功の保証にならない」と警鐘を鳴らしている。ブラック・ホール化したレヴェニュー・マネジメントにおいて、客室料金設定が投資資金の回収を考慮して行われているか否かは疑問である。

4 RevparGuru は、2004 年、ホテル料金等を管理するソフトウェアの開発と管理をする企業としてスタートしたが、その RevPAR のソフトがきわめて効果的だったことにより、2008 年 1 月、ホテルの収益管理ソリューション（RevPAR、客室稼働率等）を専門とする企業として独立し現在に至る。本社はフロリダ州マイアミビーチにある（<http://www.revparguru.com/> access 2011 年 4 月 21 日）。

以上の先行研究の検討から、ホテルの客室料金の価格設定に際して客室へ投資された資金の回収さらには目標利益の達成という管理会計的観点からの考察や研究は多くないといえよう。

Ⅲ 客室料金設定におけるイールドの分析

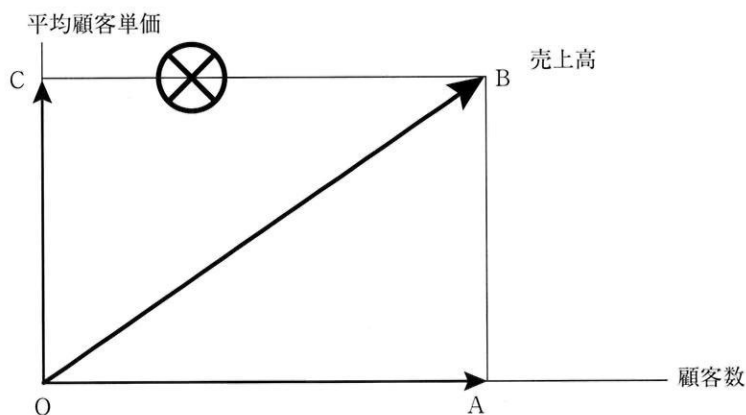
1 売上高の一般的な考え方

売上高は、一般に、顧客数と平均顧客単価の積で求められる。すなわち、

$$\text{売上高} = \text{顧客数} \times \text{平均顧客単価}$$

である。図表1⁵では、売上高はベクトルOAとベクトルOCとの積、ベクトルOBで表され、長方形OABCの面積が、売上高を表すことになる。ホテルのマネジメントとしては、顧客数を伸ばすか、平均顧客単価を伸ばすか、あるいはその両者を伸ばすか、という3種のマネジメントが理論上可能となる。いずれにしても売上高という収益面だけに焦点を当てるマネジメントが、レヴェニュー・マネジメント (revenue management) あるいはイールド・マネジメント (yield management) である。

図表1 一般の売上高



出典：亜細亜大学経営学部（2008，p. 83），一部加筆修正。

5 きわめて簡単な図であるが、2007年10月4日に亜細亜大学経営学部「トップマネジメント特別講義」の講師としてお招きした原田泳幸氏（日本マクドナルドホールディングス株式会社代表取締役会長兼社長）は、この図を示しながら、マクドナルドにおける社長として採る経営戦略について説明された。当時、日本マクドナルドは売上が伸び悩み、それを建て直すために原田氏はIT企業のアップル社から移籍されたばかりであった。「売り上げは客単価×客数です。だいたいいくらお客さんに買っていただけるかが客単価です。それに客数をかけたものが売り上げです。客単価はお店とブランドでだいたい決まります。グランドハイアットの客単価とセンチュリーハイアットの客単価は違います。回転寿司の客単価と六席しかない寿司屋の客単価は違います。お店とブランドで客単価は決まっているとすれば、売り上げを上げるには客数を増やすしかありません。……客単価を上げるというビジネス戦略は危険です。客数を増やしていくしか成長はない……。」と説明されたのである（亜細亜大学経営学部，2008，p. 18，p. 21，p. 83）。

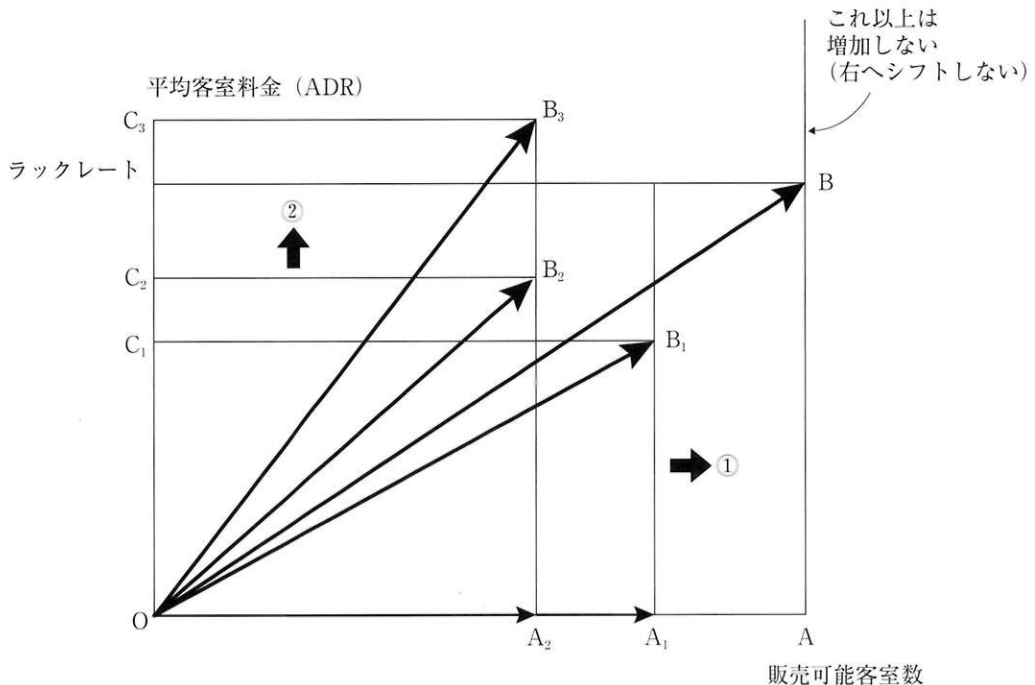
2 ホテルにおけるイールドの考え方

レヴェニュー・マネジメントは、上記のように収益面に焦点を当てた意思決定であり、所与の経営構造の下で、常時反復的に遂行される業務活動に関連した意思決定である。通常、経営構造上の問題を対象とする戦略的意思決定（strategic decision）に対して業務執行的意思決定（operating decision）といわれる。ただし、ホテル産業やパッセンジャーサービス産業等のホスピタリティ産業においては、商品である客室数や飛行機の座席数には上限があり無限ではない。ホテル産業で考察すると、図表2の①の→で示されているように販売可能客室数⁶にできるだけ近づけるように経営努力することになる。図表2の②の→では、できるだけ顧客単価を引き上げる経営戦略が採られることを示している。例えば、全く同じ商品でも、ゴールデンウィークでは、高く売れるように、時期や時間帯によって大きく影響されるからである。

イールド（収益）は、客室数と平均客室料金（ADR）の積で求め、以下のようになる。すなわち、

$$\text{イールド} = \text{客室数} \times \text{平均客室料金（ADR）}$$

図表2 客室の売上高



出典：筆者作成。

6 販売可能客室数とは、利用可能客室数ともいわれる。Available rooms, Rooms available の翻訳であり、ホテルの所有する総客室数から販売不能客室数を引いた客室数をいう（ニューヨーク市ホテル協会、前掲訳書、pp. 257-259）。

図表2において、ADRは低いが販売客室数が比較的多いケースにおける客室売上高では、ベクトル OA_1 とベクトル OC_1 との積、ベクトル OB_1 で表され、長方形 $OA_1B_1C_1$ の面積が、これを表すことになる。また、ADRは比較的高いが販売客室数が少ないケースにおける客室売上高は、長方形 $OA_2B_2C_2$ の面積が、これを表している。

また、すべての条件が全く同一ならば、一般にいうサービスがよい方、すなわち、「ホスピタリティ指数」が高い商品ほど、購買力があることになる。「ホスピタリティ指数」が高い分、需要の価格弾力性 (price elasticity of demand) に違いはあるにしても、単価が高くて売れることになる。ここに、ホスピタリティ・マネジメントのマネジメントとしての真髄がある。ここでいう「ホスピタリティ指数」とは概念的な指数である。例えばAホテルとBホテルは、設備や立地等がすべて同じとした場合、売上高が違えば、その差額やそれを比率表示した数値が、「ホスピタリティ指数」ということになる。

3 ホテルにおけるイールドの表示形式

イールド (yield) あるいはレヴェニュー (revenue) は、「収益」と訳されるが、文献で見限り、金額表示と比率表示の二通りがある。

【金額表示の場合】

金額表示の例としては、例えば青木 (2007) や山口 (2009, pp. 194-195) では、ADR (平均客室料金: average daily rate) に客室稼働率 (稼働客室数 ÷ 販売可能客室数) を乗じた RevPAR (販売可能客室 1 室当たり客室売上高: revenue per available room) という指標を用いている。なお、稼働客室数とは実際販売客室数のことである。以上のことを算式で示すと以下になる。すなわち、

$$\begin{aligned} \text{イールド (金額)} &= \text{平均販売単価} \times \text{キャパシティ利用率} \\ &= \frac{\text{収益}}{\text{利用可能時間数}} \\ &= \frac{\text{客室総売上高}}{\text{稼働客室数}} \times \frac{\text{稼働客室数}}{\text{販売可能客室数}} \\ &= \text{ADR} \times \text{客室稼働率} \\ &= \text{RevPAR} \end{aligned}$$

【比率表示の場合】

これに対し、比率表示の例がある。まず、Chibili (2010, p. 214) を見る。すなわち、

$$\text{イールド (\%)} = \frac{\text{実際売上高}}{\text{潜在的売上高}^7} \times 100$$

7 潜在的売上高 (potential sales) は、もし、100% の (販売可能な) 客室稼働が達成され、各客室がそのラックレート (定価、標準価格または上限価格) で販売されるならば、生まれるであろう客室売上高として定義している (Chibili, 2010, p. 214. カッコ内は筆者)。

次に、Kotler (2003, p. 478) を見る。すなわち、

$$\begin{aligned}\text{イールド (\%)} &= \frac{\text{room-nights sold}}{\text{room-nights available}} \times \frac{\text{actual average room rate}}{\text{room rate potential}} \\ &= \frac{\text{実際客室販売数}}{\text{販売可能客室数}} \times \frac{\text{実際平均客室料金}}{\text{潜在的客室単価}}\end{aligned}$$

上記の Kotler (2003, p. 478) の算式は、「×100」はないが、算定結果は%で示されることになる。なお、『米国ホテル会計基準』ではホテル関係の算式や定義において、「客室 (room)」という言葉は「ルームナイト (room-night)」という言葉に代替しうることには注意している (ニューヨーク市ホテル協会、前掲訳書、p. 257)。

Chibili (2010, p. 214) の場合、算定式に引き続き、以下のようにケースにより説明している (一部数値と通貨の単位を改訂)。

【ケース】

あるホテルの所有する販売可能客室数 (available rooms)	200 室
ラックレート	¥17,500
客室総売上高	¥2,880,000

以上から、このケースのイールドを金額で求めると、

$$\text{イールド (RevPAR)} = \frac{\text{¥2,880,000}}{200 \text{ 室}} = \text{¥14,400}$$

また、このケースのイールドを比率で求めると、

$$1 \text{ 日当たり客室潜在的売上高} = 200 \text{ 室} \times \text{¥17,500} = \text{¥3,500,000}$$

$$\text{イールド (\%)} = \frac{\text{¥2,880,000}}{\text{¥3,500,000}} \times 100 = 82.29\%$$

4 ホテルにおけるイールドの考え方に標準原価差異の考え方を適用

一般的には、このイールドを、上記のケースのように RevPAR¥14,400 あるいは 82.29% を求めれば終了するが、製造原価の場合は、さらに価格差異と数量差異という原価差異分析が重要となる。上記のケースでは、ADR (平均客室料金) と実際販売客室数が判明しないので、算出できないが、ADR を求める段階で求めているはずである。

この場合の客室総売上高の¥2,880,000 においても、例えば以下のような二通りのケースが考えられる。

【ケース A】

$$\text{ADR} = \text{¥16,000}, \text{稼働客室数} = 180 \text{ 室}$$

【ケース B】

$$\text{ADR} = \text{¥18,000}, \text{稼働客室数} = 160 \text{ 室}$$

とすると、標準原価計算の原価差異の考え方⁸を適用して、客室数量差異と客室料金差異に分析

できる(図表3を参照)。すなわち、

図表3 客室売上高差異分析

		客室潜在売上高	
ラックレート		客室数量差異	
ADR	客室料金差異		
	客室総売上高		
		稼働客室数	販売可能客室数

出典：筆者作成。

【ケース A】

$$\begin{aligned}
 \text{客室数量差異} &= (\text{稼働客室数} - \text{販売可能客室数}) \times \text{ラックレート} \\
 &= (180 \text{ 室} - 200 \text{ 室}) \times \text{¥}17,500 = \triangle \text{¥}350,000 \text{ (不利な差異)} \\
 \text{客室料金差異} &= (\text{ADR} - \text{ラックレート}) \times \text{稼働客室数} \\
 &= (\text{¥}16,000 - \text{¥}17,500) \times 180 \text{ 室} = \triangle \text{¥}270,000 \text{ (不利な差異)} \\
 \text{総差異} &= \triangle \text{¥}350,000 \text{ (不利な差異)} + \triangle \text{¥}270,000 \text{ (不利な差異)} \\
 &= \triangle \text{¥}620,000 \text{ (不利な差異)}
 \end{aligned}$$

【ケース B】

$$\begin{aligned}
 \text{客室数量差異} &= (\text{稼働客室数} - \text{販売可能客室数}) \times \text{ラックレート} \\
 &= (160 \text{ 室} - 200 \text{ 室}) \times \text{¥}17,500 = \triangle \text{¥}700,000 \text{ (不利な差異)} \\
 \text{客室料金差異} &= (\text{ADR} - \text{ラックレート}) \times \text{稼働客室数} \\
 &= (\text{¥}18,000 - \text{¥}17,500) \times 160 \text{ 室} = (+) \text{¥}80,000 \text{ (有利な差異)} \\
 \text{総差異} &= \triangle \text{¥}700,000 \text{ (不利な差異)} + \text{¥}80,000 \text{ (有利な差異)} = \triangle \text{¥}620,000 \text{ (不利な差異)}
 \end{aligned}$$

以上から、同じ不利な差異が¥620,000でも、また、イールド(収益率)が82.29%でも、客室数量差異と客室料金差異に分けて分析すれば、異なった結果が導き出される。例えば、ケース

8 「原価標準は、通常、原価要素別に物量標準と価格標準の両面を考慮して設定する」(安國, 2010, p. 150)とあるように、製造業では、原価の内容を原価を物量面と価格面に分けて分析している。一般に物量面は自工場の管理可能な問題であり、仕損や廃棄量を標準以下に抑える努力がなされ、数量差異として把握される。価格面は自工場へ入る場面での要素であり、市場との関係が強く管理不能な面もある。あるいは、材料などの場合は、できるだけ廉価な仕入を可能にするか否かということから材料仕入部の業績評価に関わる領域でもあり、価格差異として把握される。

B の場合は、客室料金を高く設定したため、客室料金差異は有利な差異（プラス）になっている。ということは、需要の価格弾力性（price elasticity of demand）が高い市場を持つ場合は、レヴェニュー・マネジメントを適用して、稼働客室数を伸ばせる余地があり、客室総売上高を伸ばす可能性があることを示していることが判明する。

5 ホテルのイールド分析のまとめ

以上のケースのイールドを金額で見た RevPAR¥14,400 と、比率で見た 82.29% に対して、ケース A、ケース B にて資料が追加されたので、金額表示と比率表示をさらに分解して分析する。

$$\begin{aligned}\text{金額表示の場合、イールド（金額）} &= \text{平均販売単価} \times \text{キャパシティ利用率} \\ &= \text{ADR} \times \text{客室稼働率} \\ &= \text{RevPAR}\end{aligned}$$

比率表示の場合、イールド（%）＝客室稼働率×客室割引率
となり、それぞれのケースに当てはめ検証する。

【金額表示の場合】

【ケース A】

$$\begin{aligned}\text{イールド（RevPAR）} &= \text{ADR} \times \text{客室稼働率} \\ &= (\text{¥}2,880,000 \div 180 \text{ 室}) \times (180 \text{ 室} \div 200 \text{ 室}) \\ &= \text{¥}16,000 \times 90\% = \text{¥}14,400\end{aligned}$$

【ケース B】

$$\begin{aligned}\text{イールド（RevPAR）} &= \text{ADR} \times \text{客室稼働率} \\ &= (\text{¥}2,880,000 \div 160 \text{ 室}) \times (160 \text{ 室} \div 200 \text{ 室}) \\ &= \text{¥}18,000 \times 80\% = \text{¥}14,400\end{aligned}$$

【比率表示の場合】

【ケース A】

$$\begin{aligned}\text{イールド（％）} &= (180 \text{ 室} \div 200 \text{ 室}) \times (\text{¥}2,880,000 \div 180 \text{ 室} \div \text{¥}17,500) \\ &= \text{客室稼働率 } 90\% \times \text{客室割引率 } 91.43\% = 82.29\%\end{aligned}$$

【ケース B】

$$\begin{aligned}\text{イールド（％）} &= (160 \text{ 室} \div 200 \text{ 室}) \times (\text{¥}2,880,000 \div 160 \text{ 室} \div \text{¥}17,500) \\ &= \text{客室稼働率 } 80\% \times \text{客室割引率 } 102.86\% = 82.29\%\end{aligned}$$

となる。以上の分析を一覧表にまとめると、図表 4 のようになる。

図表4 ホテルのイールド(収益)分析表
(ケース) 販売可能客室数 200室 ラックレート ¥17,500

イールドの指標値	ケース A		ケース B	
	ADR	¥16,000	ADR	¥18,000
	稼働客室数	180室	稼働客室数	160室
販売可能客室1室当たり客室 売上高 (RevPAR: ¥14,400)	ADR	¥16,000	ADR	¥18,000
	客室稼働率	90%	客室稼働率	80%
収益率 (82.29%)	客室稼働率	90%	客室稼働率	80%
	客室料金割引率	91.43%	客室料金割引率	102.86%
収益差異 (差異総額 △¥620,000)	客室数量差異	△¥350,000	客室数量差異	△¥700,000
	客室料金差異	△¥270,000	客室料金差異 (+)	¥80,000

出典：筆者作成。

以上の場合、客室料金1室の定価（ラックレート）を、当初から¥17,500として論を進めてきたが、そもそもはこの¥17,500が、ホテルの企業経営として妥当なのかは論議の外にあった。当然、レヴェニュー・マネジメントは、業務執行的意思決定（operating decision）の範疇に入るため、投資資金の回収計算までは考慮しない。与えられた条件の中で、上記の例でいうならば、1日の客室売上高が、できる限り $¥17,500 \times 200 \text{室} = ¥3,500,000$ に近づくようにマネジメントすることが求められている。以上のレヴェニュー・マネジメントの検討によって、いかに客室稼働率を向上させ、収益を拡大するかということを目的としているかを見てきたが、次に、その基本として置かれていた客室料金1室の定価（ラックレート）に焦点を当て、ホテルの投資資金の回収を目的とした客室料金の価格設定を検討することとする。

IV 客室料金の設定

1 ホスピタリティ産業における一般的価格設定法

何ら根拠のないところから出発点として、新たに価格決定することはなかなか困難なことではある。したがって価格決定に際し、さまざまな条件を加える前に、投資資金の回収計算として純粋に客室料金の定価（ラックレート：rack rate）を計算しておく必要があると考える。この投資資金回収の計算という観点から価格決定問題を論じている研究が少ないこともあり、本稿においては Chibili (2010, pp. 185-186) の研究等を参考にして、客室料金の価格設定方法のいくつかを検討したい。

(1) 親指ルール法 (rule of thumb method)

この方法では、販売価格を、当初のコスト（the initial costs）を基礎に、それにある率を乗じて決定される。例えば、売上原価を基礎とした場合、販売価格が、売上原価の何%という方法で設定されるが、客室料金の場合は、売上原価は存在しないため、販売費及び一般管理費から成る営業費用の何%という方法が採られる。

(2) マークアップ法 (mark-up method)

上記 (1) の方法と大きな違いはない。原価加算型価格設定方法 (cost-informed pricing methods) ともいわれる。マークアップ (mark-up) 率は、 $(\text{価格} - \text{コスト}) \div \text{コスト}$ で求められ、それに基づき、価格は、 $\text{原価} \times (1 + \text{マークアップ率})$ で求められる。多くの企業が用いているといわれている割には、その価格設定根拠が乏しいとされる。Pizam (2009, p. 215) では、当該方法の下では、企業生存の観点から、価格競争を回避できるかもしれないという長所を挙げている。マークアップを前提とした価格設定方法として、Pizam (2009, p. 216) は、全部原価加算型価格設定、直接原価加算型価格設定、直接材料費利益加算型価格設定を紹介しているが、いずれも製造企業が対象となっていることから、ホテル産業への適用には工夫が必要である。

(3) 直観的方法 (intuitive method)

この方法では、単純に、経営管理者や販売担当者の直観すなわち希望に基づいて価格決定される。したがって、原価、利益、競争、市場動向といった調査は全く考慮されず、この販売価格ならば、顧客は受け入れるであろうという希望によって決定されるため、価格設定法とはいえないほどの原始的な方法である⁹。

(4) 試行錯誤法 (trial and error method)

この方法も上記の (3) とほとんど変わらない。価格は、純利益が最大となるときの売上高を求めるために、試論的に設定する方法であり、何回か価格設定をやり直すことで、求める価格を収斂的に決定する。市場の影響を考慮するという長所はあるが、市場での価格が不安定であるため、顧客の価格に対する信用は得られないという短所がある。

(5) 価格切り下げ法 (price cutting method)

相互に競争関係にある場合、価格は、競争相手に打ち勝つために、競争相手より下回った価格に設定される。競合企業が同様な価格切り下げによって反応する場合、価格戦争へと発展する可能性もあり、利益どころか固定費の回収すらできない危険もある。この方法を用いるためには、価格のうち、変動費、固定費、目標利益を把握しておき、目標利益を、次いで固定費の回収を犠牲にするとしても短期的に決着をつける必要がある。変動費にまで侵食するような価格切り下げを行っては、次の営業サイクルにおける資金が不足し企業そのものの存続が難しくなるという危険が伴う。

(6) 高価格法 (high price method)

市場での競争状態において、価格は客室あるいはホテルそのものの差別化により、競争企業より高く設定される場合がある。顧客の価格弾力性が小さい場合、あるいは顧客が価格と品質との関係を認識していない場合、顧客は他の客室あるいはホテルへ移る傾向にあり、顧客を逃す危険

9 予算なく経営するという「井 (どんぶり) 勘定」もその一種である。「井 (どんぶり)」とは、昔の商いにおいて、店主が、店先にて前掛けにも似た「井」といわれるものを身につけ (よくその「井」に店のマークなどが入っている)、そこに販売した金銭を入れ、そこから客にお釣りを出したりしていた。そこから、直観的で大まかな経営をどんぶり勘定と呼んでいた。

を伴う。

(7) 競争法 (competitive method)

この方法が、競争による価格切下げ法と異なるのは、価格の切り下げは行わず、自社と同質または同種の客室に対して、現行の市場価格と同一の水準で価格を設定しておき、価格以外の立地、雰囲気、そしてホスピタリティというような非価格要素による差別化により、競争するという価格設定法である。その市場の支配的な企業の価格に準拠する「プライス・リーダー法」もこの一種である。

以上のような客室料金の価格設定方法は、原価加算型価格設定方法を除けば、投資資金の回収計算と目標利益の達成という観点はほとんどないといえる。

2 投資資金の回収と目標価格の達成を考慮した客室料金の設定方法

ホテルの客室の供給は、短期的には固定されている。そして、客室という商品は、時間の関数であり、ストックできないため、その日の販売がなければ、永久に販売はない。また、ホテル建設に見られるように、その建設には相当多額の資金が投下されている。したがって、経営の主眼は、その投資資金を回収しつつ日々の運営に関わる変動費を回収し、その上、利益を生み出して、株主に配当することにある。以上の理由のために、客室料金の設定がなされることとなる。

以下、Chibili (2010, pp. 186-190) に基づきながら、客室料金を設定する上で、まずその出発点となる価格の設定法について検討する。

2-1 1,000分の1ルール・アプローチ (the rule of a thousand approach)

この方法は、ホテルの客室料金は、その客室を建設したときの投資コストの1,000分の1で設定すべきであるというものであり、価格設定の出発点として投資資金の回収という視点が入っていることが特筆される。

(1) 1,000分の1ルール・アプローチによる客室料金設定の事例研究

Chibili (2010, pp. 186-187) は、以下のような例を用いて説明している (なお、1ユーロを¥100として円に換算、数字も一部加筆修正)。すなわち、

前提条件：70客室のホテルの建設総原価 ¥2,000,000,000

その投資のうち、30%は客室とは関係のない投資と見込まれる。

計算過程：総客室投資額 = ¥2,000,000,000 × 70% = ¥1,400,000,000

1客室の投資額 = ¥1,400,000,000 ÷ 70客室 = ¥20,000,000

1客室料金 = ¥20,000,000 ÷ 1,000 = ¥20,000

以上から、ラックレートは、¥20,000となる。

(2) 1,000分の1ルール・アプローチによる客室料金の設定が持つ意味

投資資金を客室数で除し、その1,000分の1を、1室の1日の客室料金とするということは、設備投資の経済計算の1つである単純回収期間法（time-unadjusted cash payback method）¹⁰を適用すれば、 $1,000 \text{ 日} \div 365 \text{ 日} = \text{約} 2.7 \text{ 年}$ で、投資資金を回収するという前提であることがわかる。勿論、この場合は客室稼働率が100%の前提なので、現実では、稼働率が下がった分、回収が遅れることにはなる。また、市場での価格競争から、1,000分の1を維持できない場合も同様である。この場合は1,500分の1、2,000分の1として、回収期間を遅らせることが可能か否かが検討される。いずれの場合も具体的でかつ根拠のある客室料金が示されることは、企業経営としての目標の出発点としての意味は十分にあるといえよう。

Chibili（2010）は、この方法では、季節性、市場での競争状態や顧客がホテルの中で支払うであろう他のサービスという問題を検討することはできないと指摘しているが、投資資金の回収期間の変更を前提すれば対応は可能である。また、それら客室営業費用あるいは非客室営業費用は、この基礎となる客室料金を把握したのち、検討すべき問題でもある。この1,000分の1ルール・アプローチは、投資資金の回収と客室料金と投資資金の回収期間の三者をリンクしているという点で大きな意味を有している。

2-2 フーバート公式（Hubbart formula）によるアプローチ

この方法も、投資額を基礎とすることから、1,000分の1ルール・アプローチによる客室料金の設定の延長線上にあるが、さらにいくつかの要素を組み込むことにより、精緻化されている。すなわち、企業の目標利益を組み込み、すべてのコストと税金を含むのに十分な収益を生み出すために、客室料金をいくらにすべきか、という観点から計算されている。

このアプローチは、アメリカのホテル＆モテル協会（American Hotel and Motel Association: AH&MA）のために開発されたアプローチであり、一般に「フーバート公式（Hubbart formula）」と呼ばれている。ボトム・アップ・アプローチとも呼ばれ、損益計算書の最後のラインである当期純利益から、損益計算書の最初の項目である売上高へと下から上へと向かって計算が進められるがゆえに、そのように呼ばれる（Chibili, 2010, pp. 187-188）。

（1）フーバート公式によるアプローチの検討

$$\begin{aligned} \text{1日の平均客室料金（ADR）} &= (\text{営業費用} + \text{税引前目標利益} - \text{客室以外の部門の目標利益}) \\ &\quad \div \text{予定年間販売客室数} \end{aligned}$$

10 単純回収期間法とは、設備投資の経済計算において貨幣の時間価値（time value of money）を考慮しない意思決定モデルにおいて用いられる方法の1つであり、回収期間の短い投資案を有利と判定する方法である。投資の回収期間は、「投資額÷投資から生ずる年間平均予想増分現金流入額」にて求める（岡本、前掲書, p. 773）。

フーバート公式では、以下の10のステップから成り立っている。

ステップ1	ホテルへの総投資額を計算する。
ステップ2	投資額に対する投資利益率ROI(税引後)を決める。税引後見積利益をもとに税引前見積利益を求める。
ステップ3	間接費を見積もる。
ステップ4	見積総営業利益を見出すためにステップ2と3を合計する。
ステップ5	客室以外の収益源(すなわち、レストラン、バーなど)からの見積営業利益を求める。
ステップ6	見積客室売上高からの見積客室利益を算出するために、ステップ4からステップ5を控除する。
ステップ7	客室部門の費用(見積客室稼働率に基づく固定費と変動費含む)を見積もる。
ステップ8	見積客室売上高を算出するために、ステップ6と7を加算する。
ステップ9	見積年間客室稼働数を(見積客室稼働率に基づいて)算出する。
ステップ10	予定平均客室料金(ADR)を算出するためにステップ8をステップ9で除す。

出典: Chibili (2010, p. 187), 一部加筆修正。

(2) フーバート公式による客室料金の設定の事例研究

Chibili (2010, pp. 187-188) は、以下のような例を用いて説明している(なお、1ユーロを¥100として円に換算、数字も一部加筆修正)。すなわち、

前提条件: ①アフィレン・ホテル(Afilen Hotel)は300客室を所有する。

そのホテルの建設総原価(すなわち、投資総額): ¥2,250,000,000

②税引前当期利益に対する税率: 30%。見積純利益は投資総額: 10%。

③ホテルにおける平均客室稼働率: 68%。

④客室部門の見込費用: ¥300,000,000

⑤客室部門以外の部門からの見積利益: ¥140,000,000

⑥間接費:

一般管理費	¥114,000,000
販売費とマーケティング費	¥82,500,000
ユーティリティ(ガス、水道費等)	¥50,000,000
POM ¹¹	¥57,000,000
減価償却費	¥164,000,000
保険料、免許および不動産税	¥74,000,000
支払利息	¥85,000,000

合計 ¥626,500,000

計算過程を示すと以下のようになる。

11 POMはProperty Operation and Maintenanceの略。施設運営・維持をいう(ニューヨーク市ホテル協会、前掲訳書、p. 268)。

- ステップ1 条件①より、投資額＝¥2,250,000,000
- ステップ2 条件②より、税率が税引前利益に対し30%、税引後利益を分子とした投資利益率（ROI）が10%とあるので、税引前見積利益は以下のように求められる。
 税引後見積利益＝¥2,250,000,000×10%＝¥225,000,000
 税引前見積利益をXとすると、 $X(1-0.3) = ¥225,000,000$ より
 税引前見積利益＝ $X = ¥2,250,000 \div 0.7 = ¥321,428,571$
- ステップ3 間接費は資料⑥を合計して¥626,500,000
- ステップ4 見積総営業利益＝ステップ2＋ステップ3
 ＝税引前見積利益＋間接費
 ＝¥321,428,571＋¥626,500,000＝¥947,928,571
- ステップ5 すべての他の収益源からの見積利益は条件⑤より、¥140,000,000
- ステップ6 見積客室利益＝ステップ4－ステップ5
 ＝見積総営業利益－客室以外の収益源からの見積営業利益
 ＝¥947,928,571－¥140,000,000＝¥807,928,571
- ステップ7 客室部門の見積費用は資料④より、¥300,000,000
- ステップ8 見積客室売上高＝ステップ6＋ステップ7
 ＝見積客室営業利益＋客室部門の見積費用
 ＝¥807,928,571＋¥300,000,000＝¥1,107,928,571
 ホテルは、客室部門から見積年間売上高¥1,107,928,571を創出する必要がある。
- ステップ9 見積年間客室稼働数を（見積客室稼働率に基づいて）算出する。
 300室×365日＝109,500室＝100%の客室稼働率
 条件②の平均客室稼働率68%より、109,500室×68%＝74,460室
- ステップ10 予定平均客室料金（ADR）＝ステップ8÷ステップ9
 ＝見積年間客室売上高¥1,107,928,571÷74,460室＝¥14,879.5→¥14,880
 以上より、フーバート公式による客室部門の見積損益計算書を作成すると、以下のようになる。すなわち、

フーバート公式による客室部門の見積損益計算書

客室売上高（ステップ8）	¥1,107,928,571
客室費用（ステップ7）	<u>－ 300,000,000</u>
客室営業利益（ステップ6）	807,928,571
客室部門以外の利益（ステップ5）	<u>＋ 140,000,000</u>
総営業利益（ステップ4）	947,928,571
間接費（ステップ3）	<u>－ 626,500,000</u>
税引前利益（ステップ2）	321,428,571
税金（税率30%）	<u>－ 96,428,571</u>
税引後利益（ステップ2）	<u>225,000,000</u>

(注1) 投資利益率の計算 (ステップ1, 2) = $ROI = 2,250,000 \div 22,500,000 = 10\%$

(注2) 予定平均客室料金 (ADR) の計算 (ステップ9, 10)

$$= ¥1,107,928,571 \div (300 \text{ 室} \times 365 \text{ 日} \times 0.68) = ¥14,879.5 \rightarrow ¥14.880$$

(注3) 1日当たり稼働客室数の計算 (ステップ9)

$$= 74,460 \text{ 室} \div 365 \text{ 日} = 204 \text{ 室/日}$$

以上から、実際には、企業側の目標から考えれば、¥15,000をラックレートとして1日204室以上を販売することを予定することになり、この実現に向けて企業の持つマーケティング力とホスピタリティ力つまりは営業力を最大限活かして経営が進められることになる。

V 客室料金の差別化

1 客室サイズ比較アプローチ

IVで検討した1,000分の1ルール・アプローチとフーバート公式 (Hubbart formula) アプローチの両者の主要な問題の1つに、それらは、単一の予定ADR (平均客室料金: average daily rate) しか算出されないということがある。単一料金しかないということは、そのホテルが、一種類の客室タイプだけならば問題はないが、現実には、ほとんどそのようなケースはない。客室サイズ比較アプローチは、サイズの異なった客室を所有するホテルにおいて、客室サイズに合った実効性のある予定客室料金を導き出そうという目的のアプローチである。

(1) 客室サイズ比較アプローチの検討

本稿では、Chibili (2010, pp. 188-190) に基づいて客室サイズ比較アプローチを検討する。以下の4ステップから成り立っている。

図表5 客室サイズ比較アプローチの手順

ステップ1	タイプ別の見積客室稼働率に基づき、1日当たり見積販売可能客室総面積を計算する。
ステップ2	1日当たり見積平均収益を決定する。
ステップ3	客室面積の1㎡当たり平均レートを決定する。
ステップ4	サイズ別の各客室のラックレートを決定する。

出典: Chibili (2010, p. 189), 一部加筆修正。

(2) 客室サイズ比較アプローチによる予定客室料金設定の事例研究

Chibili (2010, pp. 189-190) は、以下のような例を用いて説明している (なお、1ユーロを¥100として円に換算、数字も一部加筆修正)。すなわち、
前提条件①: アフィレン・ホテル (Afilen Hotel) は、2つの異なったタイプの客室を所有している。

Aタイプの客室： 50室 1室当たり面積は40㎡ 見積客室稼働率65%

Bタイプの客室： 100室 1室当たり面積は30㎡ 見積客室稼働率70%

②：1年の営業日数 365日

③：見積年間売上高 ￥620,500,000

以上の条件に基づく各客室のラックレートの計算過程を以下に行ってみる。

ステップ1 1日当たり見積販売客室面積の計算である。条件①より、

Aタイプの客室 $50\text{室} \times 40\text{㎡} \times 65\% = 1,300\text{㎡/日}$

Bタイプの客室 $100\text{室} \times 30\text{㎡} \times 70\% = 2,100\text{㎡/日}$

以上から1日当たり販売客室総面積は3,400㎡/日。

ステップ2 見積1日当たり平均売上高

= 見積年間売上高 ÷ 営業稼働日数

= $¥620,500,000 \div 365\text{日} = ¥1,700,000/\text{日}$

ステップ3 客室面積の1㎡当たり平均レート

= ステップ2 ÷ ステップ1

= 見積1日当たり平均売上高 ÷ 1日当たり販売客室総面積

= $¥1,700,000/\text{日} \div 3,400\text{㎡/日} = ¥500$

ステップ4 サイズ別の各客室のラックレート

= ステップ3 × 各客室サイズ

Aタイプの客室のラックレート = $¥500 \times 40\text{㎡} = ¥20,000$

Bタイプの客室のラックレート = $¥500 \times 30\text{㎡} = ¥15,000$

以上から、Aタイプの客室のラックレートは¥20,000であり、Bタイプの客室のラックレートは¥15,000となる。

(検証)

Aタイプの客室の見積年間売上高 $50\text{室} \times \text{稼働率}65\% \times \text{ラックレート}¥20,000 \times 365\text{日}$
= ¥237,250,000

Bタイプの客室の見積年間売上高 $100\text{室} \times \text{稼働率}70\% \times \text{ラックレート}¥15,000 \times 365\text{日}$
= ¥383,250,000

以上から、合計すると¥620,500,000となり、アフィレン・ホテルは、見積年間売上高を達成することとなる。

2 タイプ別客室料金の設定

一般にホテルは、さまざまなタイプの客室を保有するが、その場合でも客室サイズ比較アプローチを、適用することができる。以下では、同一の客室の使用の多様化におけるラックレートの設定を検討してみることとする。客室のシングル使用とダブル使用の場合の二重ラックレート

の設定を検討する。

(1) シングル使用とダブル使用の場合の二重ラックレート設定の事例研究

Chibili (2010, pp. 190-191) の例に基づいて検討を加える (なお, 1 ユーロを ¥100 として円に換算, 数字も一部加筆修正)。すなわち,

前提条件①: アフィレン・ホテル (Afilen Hotel) は, 180 室の客室を所有するが, それらは, 以下のような 3 つの異なったタイプで構成される。また, 全体見積客室稼働率は 72% である。

図表 6 客室の種類別・使用状況別客室稼働率

客室の種類	使用状況	コード名	客室数(室)	稼働率(%)
シングル	シングル	S	60	68
ダブル	シングル	D-S	90	20
	ダブル	D-D		60
エグゼクティブ	シングル	E-S	30	9
	ダブル	E-D		48
合計			180	72

出典: Chibili (2010, p. 190), 一部加筆修正。

(稼働率の検証)

$$180 \text{ 室} \times 72\% = 129.6 \text{ 室} \approx 130 \text{ 室}$$

$$60 \text{ 室} \times 68\% + 90 \text{ 室} \times 20\% + 90 \text{ 室} \times 60\% + 30 \text{ 室} \times 9\% + 30 \text{ 室} \times 48\% = 129.9 \text{ 室} \approx 130 \text{ 室}$$

以上から 1 日平均 130 室が稼働 (稼働率は 72.22%) することとなる。

また, 計算上の客室稼働率は, $129.9 \text{ 室} \div 180 \text{ 室} = 72.17\%$ となる。

前提条件②: 客室の使用状況に対して, シングル室のシングル使用を基準として加重値を加えるが, これらの加重値は一般に経営管理者の判断に基づいて行われる。この例では, 次のような加重値が付け加えられた。

図表 7 使用状況別加重値表

客室の種類	使用状況	加重値
シングル	シングル	1
ダブル	シングル	1.5
	ダブル	1.9
エグゼクティブ	シングル	1.9
	ダブル	2.5

出典: Chibili (2010, p. 191), 一部加筆修正。

前提条件③: 180 室の ADR (1 日平均客室料金) を ¥17,500 とする。

以上の条件に基づく各客室の ADR の計算過程を以下に行ってみる。

ステップ1 見積1日当たり平均客室売上高=ADR×客室稼働率×客室数

$$= ¥17,500 \times 72\% \times 180 \text{ 室} = ¥2,268,000$$

ステップ2 1日当たり各客室の見積稼働室数を算出する。

ステップ3 加重後の客室数=ステップ2×加重値

ステップ4 客室タイプごとの1日見積売上高

$$= \text{見積1日当たり平均売上高} \times (\text{加重後タイプ別客室数} \div \text{加重後全体客室数})$$

ステップ5 タイプ別客室のラックレート

$$= \text{客室タイプごとの見積1日売上高} \div \text{各客室タイプの1日平均客室数}$$

$$= \text{ステップ4} \div \text{各客室タイプの1日平均客室数}$$

以上のステップの計算を表にまとめると、以下のようになる。

図表8 タイプ別客室料金の設定

コード名	客室数 (1)	稼働率 (%) (2)	平均稼働客室数 (室) (3) = (1) × (2)	加重値 (4)	加重後客室数 (5) = (3) × (4)	見積売上高(6) = ¥2,268,000 × {(5) ÷ 211.53}	タイプ別1室当たり 客室料金(ADR) (7) = (6) ÷ (3)
S	60	68	40.8	1	40.8	¥437,453	¥10,722
D-S	90	20	18.0	1.5	27.0	¥289,491	¥16,083
D-D		60	54.0	1.9	102.6	¥1,100,065	¥20,372
E-S	30	9	2.7	1.9	5.13	¥55,003	¥20,372
E-D		48	14.4	2.5	36.0	¥385,988	¥26,805
合計	180	72	129.9		211.53	¥2,268,000	

(6)の例えばコード名Sの場合は以下のように計算される。

$¥2,268,000 \times 40.8 \div 211.53 = ¥437,453$

(注) 上記の図表では計算の精緻性を優先して計算しているため、客室数は整数とはなっていないが、実際の運用に当たっては、小数点以下第1位を切り上げて計算することになる。

出典：Chibili (2010, p. 191), 一部加筆修正。

(2) 二重ラックレート設定による客室料金の設定が持つ意味

以上から、多様な種類の客室を所有するホテルにおいても、計算上は合理的なラックレートが設定可能となる。ここで検討した3つのタイプの客室、シングル、ダブル、エグゼクティヴに対して、以下のようなラックレートを提示することが可能となる。すなわち、

図表9 客室種類別・使用状況別ラックレート

客室の種類	使用状況	コード名	ラックレート
シングル (60 室)	シングル	S	¥10,722
ダブル (90 室)	シングル	D-S	¥16,083
	ダブル	D-D	¥20,372
エグゼクティヴ (30 室)	シングル	E-S	¥20,372
	ダブル	E-D	¥26,805
合計 (180 室)			

出典：Chibili (2010, p. 191), 一部加筆修正。

この計算上のラックレートを基準に、実務上は切りのよい数字のラックレートおよび1日当たり稼働客室数が用いられることになるであろう。

3 シーズン別客室料金の設定

一般にホテルは、シーズンによって客室の稼働率が異なる。その場合、同じ客室サイズでも需要の相違から、ハイシーズン（繁忙期）には高めのラックレート、ローシーズン（閑散期）には低めのラックレートを設定し、年間を通してできるだけ高い客室売上高を上げる戦略が採られる。以下では、シーズンの需要の変化に対応したハイシーズン向けのラックレートとローシーズン向けのラックレートの設定について検討する。この場合においても、客室サイズ比較アプローチが応用できる。また、V-2で検討した客室のシングル使用とダブル使用のラックレートの設定の応用でもある。

(1) ハイシーズンとローシーズンの場合の二重ラックレート設定のアプローチの事例研究

Chibili (2010, p. 192) は、以下のような例を用いて説明している（なお、1ユーロを¥100として円に換算、数字も一部加筆修正）。すなわち、

前提条件①：アフィレン・ホテル（Afilen Hotel）は、180室の客室を所有するが、それらは、以下のような3つの異なったタイプで構成される。また、全体稼働率は72%である。

前提条件②：ホテルは通常2つの季節、ハイシーズンとローシーズンを経験する。

ローシーズンに対しては加重値4、ハイシーズンに対しては加重値6が与えられる。

以上の条件に基づく各客室のラックレートの計算過程を以下で行ってみる。

ステップ1 シーズンごとの1日当たり各客室の見積稼働客室数を算出する。

ステップ2 加重後の客室数＝ステップ1×客室タイプ別加重値×シーズン加重値

ステップ3 客室タイプごと・シーズンごとの見積1日売上高

＝見積1日当たり平均売上高×（加重後タイプ別客室数÷加重後全体客室数）

ステップ4 タイプ別シーズン別客室のラックレート

＝客室タイプごとの見積1日売上高÷各客室タイプの1日平均客室数

＝ステップ3÷各客室タイプの1日平均客室数

以上のステップをシーズンごとの計算を表にまとめると、以下のようになる。

図表 10 シーズン別客室料金の設定（ローシーズンの場合）

コード名	客室数 (1)	稼働率 (%) (2)	平均稼働客室数 (室) (3) = (1) × (2)	加重 値 (4)	季節加味 の加重値 (5)	加重後客室数 (6) = (3) × (4) × (5)	見積売上高(7) = ¥831,445 × (6) ÷ 694.08	タイプ別 1 室当たり客室料金(ADR) (8) = (7) ÷ (3) × 2
S	60	63	37.8	1	4.0	151.2	¥181,124	¥9,583
D-S	90	18	16.2	1.5	4.0	97.2	¥116,124	¥14,375
D-D		50	45.0	1.9	4.0	342.0	¥409,685	¥18,208
E-S	30	6	1.8	1.9	4.0	13.68	¥16,387	¥18,208
E-D		30	9.0	2.5	4.0	90.0	¥107,812	¥23,958
合計	180	61	109.8			694.08	¥831,445	

ローシーズン平均客室稼働率 = $109.8 \div 180 = 61\%$

出典：Chibili (2010, p. 192), 一部加筆修正。

図表 11 シーズン別客室料金の設定（ハイシーズンの場合）

コード名	客室数 (1)	稼働率 (%) (2)	平均稼働客室数 (室) (3) = (1) × (2)	加重 値 (4)	季節加味 の加重値 (5)	加重後客室数 (6) = (3) × (4) × (5)	見積売上高(7) = ¥1,793,556 × (6) ÷ 1,497.24	タイプ別 1 室当たり客室料金(ADR) (8) = (7) ÷ (3) × 2
S	60	73	43.8	1	6.0	262.8	¥314,810	¥14,375
D-S	90	22	19.8	1.5	6.0	178.2	¥213,467	¥21,562
D-D		70	63.0	1.9	6.0	718.2	¥860,338	¥27,312
E-S	30	12	3.6	1.9	6.0	41.04	¥49,162	¥27,312
E-D		66	19.8	2.5	6.0	297.0	¥355,779	¥35,937
合計	180	83.3	150.0			1,497.24	¥1,793,556	

ハイシーズン平均客室稼働率 = $150.0 \div 180 = 83.3\%$

年間平均客室稼働率 = $(109.8 \text{ 室} + 150.0 \text{ 室}) \div (180 \times 2) = 72.17\%$

出典：Chibili (2010, p. 192), 一部加筆修正。

(2) シーズン別の二重ラックレートによる客室料金の設定が持つ意味

図表 10 と図表 11 は、アフィレン・ホテルにおけるローとハイのシーズンによるラックレートを示している。

図表 12 シーズン別客室料金表

客室の種類	使用状況	コード名	ADR (平均 1 日客室料金)	
			ローシーズン	ハイシーズン
シングル (60 室)	シングル	S	¥9,583	¥14,375
ダブル (90 室)	シングル	D-S	¥14,375	¥21,562
	ダブル	D-D	¥18,208	¥27,312
エグゼクティブ (30 室)	シングル	E-S	¥18,208	¥27,312
	ダブル	E-D	¥23,598	¥25,937
合計 (180 室)				

出典：Chibili (2010, p. 192), 一部加筆修正。

シーズン別客室料金の設定前の見積1日当たり平均客室売上高 = ¥2,268,000

シーズン別客室料金の設定後の見積1日当たり平均客室売上高

$$= ¥831,445 + ¥1,793,556 = ¥2,625,001$$

シーズン別客室料金設定による見積1日当たり平均客室売上高の増収額

$$= ¥2,625,001 - ¥2,268,000 = ¥357,001$$

以上から、シーズン別客室料金を設定することによって、見積1日当たり平均客室売上高が¥357,001増収することが判明する。

VI 客室料金の割引

1 客室料金の割引の意味と目的

ホテル産業における客室料金の定価 (room rate) の割引の問題について、Chibili (2010) の所説に、検討を加えながら進める。

ホスピタリティ産業は、需要の価格弾力性 (price elasticity of demand) が高いとされているために、客室料金の割引も広く行われている。しかしながら、一般に行われているからといって放置するのではなく、また少なくとも割引の影響を井勘定ではなく、意味ある計算上の数値として認識しておく必要はある。通常、客室料金の割引とは、ラックレートより低い水準まで客室料金を引き下げることの意味する。

もし販売されなかったら、次の日まで持ち越すことができないという、客室という商品の特性から、客室料金の割引は必須の販売促進策すなわち客室稼働率上昇策である。しかしながら、ホテル側では、客室稼働率を上げるために客室料金を割引することは、見積売上高へ影響を及ぼすのみならず、見積ADR (平均客室料金) の達成も妨げられるので、できるならば実施しないですませたい。客室料金割引による損失に見合うだけの、客室稼働率を維持あるいは上昇による収益が確保されなければ、見積売上高の達成はできないこととなる。割引が行われる場合は、短期的経営戦略と長期的経営戦略の場合がある。前者には例えば、大規模会議グループの獲得、後者には得意客の確保の場合などがある。いずれにしても、経営の基本構造に関連する意思決定である戦略的意思決定 (strategic decision) の問題ではなく、所与の経営構造の基礎の上に、常時反復的に行われる業務上の意思決定である業務執行的意思決定 (operating decision) の範疇に入る意思決定の問題となる。割引による損失と客室稼働率の上昇による増益との比較を取り扱うことになり、差額原価収益分析 (differential costs, differential revenue analysis)¹² として検討することとなる。

客室料金割引に伴う客室稼働率の上昇によっても残る減収額は、レストランの利用、料飲の購入、スパや健康施設の利用、通信サービスの利用等といった、ホテルが客室以外の施設やサービ

12 差額原価収益分析については、例えば岡本、前掲書、第13章を参照。

スの利用に対し宿泊客が支払うことから達成される客室以外の売上高によって賄われることになる。極端な典型例が、ラスベガスのホテルの経営に見ることができる。客室料金はきわめて安いですが、宿泊客が同ホテルが経営するカジノでギャンブルを行ったりショーを観ることで埋め合っているのである¹³。本稿では、客室料金割引の計算上の運用と効果について検討することを目的としているので、航空会社や鉄道会社等の連携による客室割引による減収と客室稼働率上昇による増収等の経営戦略との分析は、別稿にて扱うこととする。

2 客室料金の割引の許容限度額

以上の概略をもう少し理論的に整理する。ホテルの客室の料金構成は、以下のようになる。すなわち、

客室料金の定価（ラックレート）＝固定費＋変動費＋見積利益

から成り立っている。

Chibili (2010, p. 193) の例では、「25 ユーロ含む 175 ユーロについてのラックレートを持つ客室料金は、150 ユーロの固定費への貢献となる。この場合、客室料金が、120 ユーロまで割引されると、それは、95 ユーロの固定費の貢献となるであろう。したがって、95 ユーロの追加的利益は、割引されなかったならば稼働することはなかったであろう客室を販売することから得られる。」と説明しているが、この場合の 25 ユーロは、変動費＋目標利益ではなく変動費のみ、また固定費は、内容から「固定費＋見積利益」ということになる。

「売上高－変動費」を貢献利益 (contribution margin)¹⁴ というが、この貢献とは、投資された固定費の回収としての貢献を意味する。投資としての固定費額はすでに支出された金額であるため、いずれは回収しなければならない金額としても、短期的には回収を回避できる金額でもある。それに比べて変動費は、現在の客室稼働に必要な費用であり、次期の稼働のためにも直ちに回収しなければならない金額である。すなわち回収を回避できない費用である。以上から、客室

13 1980 年代の半ば、日本の管理会計研究者の有志で、NAA（全米会計人協会：National Association of Accountants、現 IMA[®]：アメリカ管理会計担当者協会：Institute of Management Accountants）のプログラムでアメリカの企業を訪問したが、その内の 1 つにスンマ・コーポレーションがあった [注：スンマ (Summa) は、ルカ・パチオリ (Luca Pacioli) が 1494 年に書いた書名。この書籍の中で複式簿記が世界で始めて紹介された]。この会社は、ラスベガスで数件のホテルを経営する会社であったが、ラスベガス郊外の砂漠の真ん中の地下に巨大なコントロールセンターを設置していた。そこでは、配下のカジノの様子をモニターテレビに映し出し、当時、世界に 2 台しかないというスーパー・コンピュータを駆使して（注：もう一台は NASA にあった）、カジノの客の流れとカジノでの大穴（ギャンブルの当たり度合い）をコントロールしていた。スパイ映画さながらの光景に一同驚くとともに、すべてが科学的統計的に管理されているカジノ経営とホテル経営の実態を見て、アメリカにおける経営管理のあり方の真髄を学んだような気がしたものだった。

14 「売上高－変動費」は貢献利益 (contribution margin) または限界利益 (marginal income) といわれる。どちらの用語も同じ位よく用いられているが意味は同じである。限界利益は経済学でいう「生産量を 1 単位増加するときに増える収入の増加分」という意味の限界収益 marginal revenue とは異なるので注意が必要とする（櫻井，2009, p. 71）。

料金を割引する場合、変動費の金額を上回る金額までなら割引くことが可能となり、このケースの場合、25ユーロ上回ってさえいればよく、その上回った金額だけ、固定費の回収に貢献したことになる。

しかしながら、このことは、そのような低水準ですべての客室を販売することが良好な長期的観点からの意思決定であることを意味している訳ではない。このまま空室で放置するよりは、変動費以上の客室料金で販売すれば、「販売価格－変動費」すなわち貢献利益額分の固定費の回収に貢献するという意味でのみ割引がなされる一時的な意思決定の結果の割引でなければならない。経営戦略の観点からは、割引を実施する以前に、ラックレートで販売できるすべての手段を採ることが必須となる。

3 割引グリッド

ホテルは、現場あるいは客室部門段階で、客室料金の割引による客室稼働率の効果の許容範囲を、割引ごとに計算するのではなく、割引戦略の意思決定を円滑に行うために、すなわち、ラックレートに対し、いくら割り引いたら、どれほど客室稼働率が上昇するかを、そのホテルに合わせた表を、割引グリッド(discount grid)として用意することになる¹⁵。すなわち、グリッドとは、一般に、客室の現在の客室稼働率において、何%か割り引いた場合、どのくらいまで客室稼働率が上昇しないと、割引前の利益を得ることができないかを一覧表にしたものである。1つのラックレートに対する1つの割引グリッドを開発するためには、客室の変動費を明らかにしておく必要がある。一般に、ホテルの経営管理者によって、変動費は容易に決定されるであろうし、そのホテルがUSALI(米国ホテル会計基準: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry)を使用していれば直ちに算出できる。

4 同等客室稼働率

ホテルが割引グリッドによる円滑な割引戦略を達成するために、Chibili(2010, pp. 193-194)は、同等客室貢献利益(equivalent room contribution margin)および同等客室稼働率(equivalent occupancy: EO)を決定する必要があるとする。次のような算式を提示している。すなわち、

$$\begin{aligned} \text{同等客室稼働率(EO)} &= \{ \text{現在の客室稼働率} \times (\text{ラックレート} - \text{変動費}) \} \\ &\quad \div \{ \text{ラックレート} \times (1 - \text{割引率}) - \text{変動費} \} \\ &= \text{現在の客室稼働率} \times \text{現在の貢献利益} \div \text{割引後の貢献利益} \end{aligned}$$

15 Kotler(2003)においても「価格引下げの影響(the price of rate-cutting)」として、ある客室稼働率の場合、客室料金を何%引き下げたときに客室稼働率を何%引き上げなければならないかというスプレッドシート(spreadsheet)の例を挙げている。とりわけ、需要の弾力性がない市場(an inelastic market)では、客室料金の引き下げを行っても、その損失を補うだけの需要すなわち客室稼働率を上げることは困難と指摘している(Kotler, 同上書, p. 466. 訳書, pp. 363-364)。本稿では、そのスプレッドシートを、さらに管理会計的説明を付与しながら、具体的には、同等稼働率(equivalent occupancy: EO)および「注文引受可否の意思決定」における差額原価収益分析に関連させて詳細に検討している。

5 同等客室稼働率（EO）に対する計算事例

あるホテルにおいて以下のような前提条件が判明している場合の同等客室稼働率（EO）を求める（Chibili, 2010, p. 194）。すなわち、

前提条件①：変動費：25 ユーロ

ラックレート：175 ユーロ

前提条件②：現在の客室稼働率：70%

提示された割引率：10%

$$\begin{aligned}\text{同等客室稼働率 (EO)} &= \{70\% \times (175 \text{ ユーロ} - 25 \text{ ユーロ})\} \\ &\div \{175 \text{ ユーロ} \times (1 - 10\%) - 25 \text{ ユーロ}\} \\ &= 0.7 \times 150 \div \{175 \times 0.9 - 25\} = 79.24528\end{aligned}$$

以上から、同等客室稼働率（EO）は、0.7924528、すなわち、79.24528% となる。

割引前の収益と、たとえ 10% 割り引いても、同等客室稼働率（EO）を用いることによって、客室稼働率が 70 セントから 79.2% 上昇すれば、70% の時と同様な収益が得られることになることを示している。これを検証すると以下ようになる。

すなわち、

$$\text{割引前収益} = 200 \text{ 室} \times \text{稼働率 } 70\% \times \text{ラックレート } 175 \text{ ユーロ} = 24,500.00 \text{ ユーロ}$$

$$\text{総変動費} = 200 \text{ 室} \times \text{稼働率 } 70\% \times \text{変動費 } 25 \text{ ユーロ} = 3,500.00 \text{ ユーロ}$$

$$\text{割引前客室貢献利益} = 24,500.00 - 3,500.00 = 21,000.00 \text{ ユーロ}$$

これに対し、10% の割引を行うと、稼働率が 79.2458% 以上になると、以下ようになる。

すなわち、

$$\text{割引後収益} = 200 \text{ 室} \times 79.24528\% \times 175 \times (1 - 0.1)$$

$$= 24,962.26 \text{ ユーロ}$$

$$\text{総変動費} = 200 \text{ 室} \times 0.7924528 \times \text{変動費 } 25 \text{ ユーロ} = 3,962.26 \text{ ユーロ}$$

$$\text{割引後客室貢献利益} = 24,962.26 - 3,962.26 = 21,000.00 \text{ ユーロ}$$

以上から、客室稼働率が割引前の 70% から割引後の 79.2458% 以上となれば、10% の割引にて顧客を獲得することは望ましい意思決定ということになる。

6 割引グリッドによる読み方と検証

以上の同等客室稼働率（EO）の計算を、現場段階あるいは客室部門の部門段階にて、その都度行うことは不可能であるので、さまざまな客室稼働率と割引率に対して予め計算しておき 1 つの表にすることが考えられる。これが割引グリッド（discount grid）と呼ばれる表である。一例として、ラックレート 175.00 ユーロ、変動費 25.00 ユーロを持つ割引グリッドを示すと図表 13 のようになる。

表の読み方としては、例えば、上記の場合は、現行が 70% の客室稼働率なので、左の行の 70% を見る。次に、10% の割引なので、上部の割引率の 5%, 10%, 15%……とある 10% の

行をみて、客室稼働率70%と交差する値79.20%を読み取る。この79.20%が、10%割引した場合の同等の収益を示す同等客室稼働率(EO)である。

この割引グリッドを利用して、10%の割引を条件に注文を受けたとき、その注文によって、客室がどのくらい埋まり、客室稼働率が、79.2%まで、あるいはそれ以上に上げることができるか否かを直ちに見極めて、その追加注文を受けるか否かを判定することになる¹⁶。

図表13 割引グリッドの例

ラックレート 175.00 ユーロ		変動費 25.00 ユーロの場合					
客室稼働率	5 %	10%	15%	20%	25%	30%	35%
100%	106.20%	113.20%	121.20%	130.40%	141.20%	153.80%	169.00%
95%	100.90%	107.50%	115.20%	123.90%	134.10%	146.20%	160.60%
90%	95.60%	101.90%	109.10%	117.40%	127.10%	138.50%	152.10%
85%	90.30%	96.20%	103.10%	110.90%	120.00%	130.80%	143.70%
80%	85.00%	90.60%	97.00%	104.30%	112.90%	123.10%	135.20%
75%	79.60%	84.90%	90.90%	97.80%	105.90%	115.40%	126.80%
70%	74.30%	79.20%	84.80%	91.30%	98.80%	107.70%	118.30%
65%	69.00%	73.60%	78.80%	84.80%	91.80%	100.00%	109.90%
60%	63.70%	67.90%	72.70%	78.30%	84.70%	92.30%	101.40%
55%	58.40%	62.30%	66.70%	71.70%	77.60%	84.60%	93.00%
50%	53.10%	56.60%	60.60%	65.20%	70.60%	76.90%	84.50%
45%	47.80%	50.90%	54.50%	58.70%	63.50%	69.20%	76.10%
40%	42.50%	45.30%	48.50%	52.20%	56.50%	61.50%	67.60%
35%	37.20%	39.60%	42.40%	45.70%	49.40%	53.80%	59.20%
30%	31.90%	34.00%	36.40%	39.10%	42.40%	46.20%	50.70%
25%	26.50%	28.30%	30.30%	32.60%	35.30%	38.50%	42.30%
20%	21.20%	22.60%	24.20%	26.10%	28.20%	30.80%	33.80%
15%	15.90%	17.00%	18.20%	19.50%	21.20%	23.10%	25.40%

出典：Chibili (2010, p. 195), 100%を超える部分を示すための直線は筆者が加筆。

(注) 客室稼働率は100%が上限であるため、実際に用いる場合は、直線で示した100%以下の範囲で判定することになる。

Ⅶ まとめ(結論)

ホテルの客室料金の価格決定も他の産業の価格決定と同様に、企業の外部要因と内部要因を考慮してなされているはずであるが、企業内部における価格設定の出発点としての価格の計算プロセスまで検討した研究は、ほとんど見られないという先行研究での問題認識の下で、投資資金の回収さらには目標利益の達成という目的を組み込んだホテルの客室料金設定について検討してき

16 この客室料金を割引にて、注文を受けるか否かの意思決定問題は、一般には、差額原価収益分析の「注文引受可否の意思決定」という問題に分類される。関連する収益と原価だけを抽出し、その差額収益(上記の場合は客室収益)と差額原価(上記の場合は客室変動費)の比較によって差額利益がゼロとなる客室稼働率を求める問題となる。なお、注文を受け客室稼働率が79.2%以上となった場合で、もし注文を断った場合に得られる利益は、注文を引き受けるという意思決定に与える機会原価(opportunity costs)となる。上記のケースでは、営業利益まで求めているが、一般に注文を断った場合の営業利益が、注文引受可否の意思決定の場合の機会原価として認識されることになる(岡本, 前掲書, pp. 725-730)。

た。

以上のような問題提起とそれまでの先行研究を踏まえて、まず、Ⅲにおいて、客室料金設定におけるイールド（収益）の分析について検討した。レヴェニュー・マネジメント（イールド・マネジメント）は、一般に、正しい価格（right price）のために、正しい時間（right time）で、正しい客（right guest）に、正しい製品（right product）を販売するプロセスといわれる（Chibili, 2010, p. 212）。ホテル経営の主な目的は、売上収益の最大化であり、すなわち、客室数と客室稼働率からイールドの最大化を求めることである。ホテルにおけるイールドの表示方法には、「金額表示」としての RevPAR（販売可能客室 1 室当たり客室売上高：revenue per available room）と「比率表示」としての実際売上高を潜在的売上高で除した収益率とがある。さらにそれらイールドの考え方に標準原価の原価差異の考え方を適用した客室売上高差異分析を加え、客室料金設定におけるイールドの分析を試みた。しかし、この分析においてもラックレートを、当初から規定の金額として論を進めている。当然、レヴェニュー・マネジメントは、業務執行的意思決定（operating decision）の範疇に入るため、投資資金の回収計算までは考慮しない。与えられた条件の中で、できる限りイールドを 100% に近づけるようにマネジメントすることが求められているだけであった。以上から、レヴェニュー・マネジメントが、いかに客室単価と客室稼働率を向上させ、収益を拡大するかということを目的としているかは判明したが、基本として置かれていた客室料金の定価（ラックレート）は所与のままであり、ホテルの投資資金の回収と目標利益の達成を目的とした客室料金の価格設定という領域にまでの議論とはならなかった。

次に、Ⅳにおいて、本論文のテーマである投資資金の回収と目標利益の達成という目的を組み込んだ客室料金設定の検討を行った。従来から用いられている客室料金のいくつかの価格設定方法を概観した後、ホテルの客室料金は、その客室を建設したときの投資コストの 1,000 分の 1 で設定すべきであるという 1,000 分の 1 ルール・アプローチを検討し、具体的な計算も行った。1,000 分の 1 ルール・アプローチは、投資資金の回収と客室料金と投下資金の回収期間の三者をリンクしているという点で大きな意味を有していることを確認した。さらに、その 1,000 分の 1 ルールに見積利益や営業費用を組み込み、損益計算書の最後のラインである当期純利益から、損益計算書の最初の項目である売上高へと下から上へ向かって計算を行うフーバート公式（Hubbart formula）」と呼ばれる客室料金の価格設定法について検討した。企業側の目標から考えれば、フーバート公式から求められた客室料金はそれなりに根拠あるラックレートである。競争市場において、この客室料金が顧客に受け入れられるように、企業の持つマーケティング力とホスピタリティ力つまりは営業力を最大限活かして経営することが求められることになる。

Ⅴにおいて、それまで検討した単一料金の客室料金の算定方法を基礎にして、まず、客室サイズ比較アプローチを行った。サイズの異なった客室を所有するホテルにおいて、客室サイズに

合った実効性のある見積客室料金を導き出そうという目的のアプローチである。次に、客室のシングル使用とダブル使用の場合の二重ラックレートの設定という事例から、同一の客室の使用の多様化における客室料金の設定を検討した。さらに、季節による需要の変動に対応したハイシーズン（繁忙期）には高めの客室料金、ローシーズン（閑散期）には低めの客室料金を設定することにより、年間を通しての客室売上高の増収を検討した。

客室料金の割引とは、ラックレートより低い水準まで客室料金を引き下げることを意味するが、この客室料金の割引が及ぼす投資資金の回収および目標利益への影響について、VIでは、差額原価収益分析の「注文引受可否の意思決定」という問題を基礎において検討した。換言すれば、客室料金の割引に関連する収益と原価だけを抽出し、その差額収益（客室収益）と差額原価（客室変動費）の比較によって差額貢献利益がゼロとなる同等客室稼働率（equivalent occupancy: EO）を求めるという考え方である。具体的に客室料金の割引を行った場合の割引前の客室貢献利益と、割引後で客室1室の料金は減少したが客室稼働率が高まったときの客室貢献利益が同額となる客室稼働率をEOとして求めるプロセスを検討し、さらにそのEOを一覧表にして現場においても計算なしに直ちに客室稼働率に応じた客室料金割引率を求めることができる「割引グリッド（discount grid）」について検討した。

以上本稿において、ホテル産業における客室料金の設定に関する問題を、投資資金回収の観点から検討してきた。ホスピタリティ産業において、心のこもったおもてなしによって顧客に喜んで戴ければそれでよし、客室は埋まっていて、客室稼働率が上がっていればよし、という考えが重視されている。それは非常に重要なことではあるが、管理会計的側面から見れば、ホスピタリティの行動が、どのように利益に貢献しているかの意識は乏しいようにも思われる。ホテルも企業である限り、いかなる状況でも利益を上げることが求められる。ホテルが企業として、どのようにして投資資金を回収し、目標利益を達成する仕組みになっているかについての議論に、本稿が多少なりとも参考にして戴けるとすれば、望外の幸せである。

参考文献

- Atkinson, H., Berry, A., and R. Jarvis (1995) *Business Accounting for Hospitality and Tourism*, Chapman & Hall.
- Belobaba, P. P. (1989) "Application of a probabilistic decision model to airline seat inventory", *Operations Research*, vol. 37, no. 2.
- Botimer, T.C. and P.P. Belobaba (1999) "Airline pricing and fare product differentiation: A new theoretical framework", *Journal of the Operational Research Society*, no. 50, pp. 1085-1097.
- Brotherton, B. and R.C. Wood (ed.) (2008) *The SAGE Handbook of Hospitality Management*, Sage Publications Ltd.
- Chibili, N. M. (2010) *Basic Management Accounting for the Hospitality Industry*, 1st ed., Noordhoff Uitgevers.

- Coltman, M. M. (1994) *Hospitality Management Accounting*, 4th ed., Van Norstrand Reinhold.
- Cote, R. (1991) *Understanding Hospitality Accounting II*, 2nd ed., Educational Institute of American Hotel & Motel Association.
- Cote, R. (1995) *Understanding Hospitality Accounting I*, 3rd ed., Educational Institute of American Hotel & Motel Association.
- Gross, H. R. G. and R. P. Noland (1992) "Discounting in the hotel industry : a new approach", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Feb.
- Hales, J. A. (2005) *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ingold, A., McMahon-Beattie, U., and I. Yeoman. (2000) *Yield Management* 2nd ed., Thomson.
- Jauncey, S., Mitchell, I., and P. Slamet (1995) "The meaning and management of yield in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, no. 4, pp. 23-26.
- James, P. (1999) "Yield management in UK hotels : a systems analysis", *Journal of the Operational Research Society*, no. 50, pp. 1111-1119.
- Kimes, S. E. and R. B. Chase (1998) "Strategic tool for yield management?", *Journal of Service Research*, vol. 1, pp. 156-166.
- Kimes, S. E. (1989a) "The basics of yield management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, no. 3, pp. 14-19.
- Kimes, S. E. (1989b) "Yield management : a tool for capacity-constrained service firms", *Journal of Operations Management*, vol. 8, no. 4.
- Kotler, P., Brown, J., and J. Makens (ed.) (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd ed., Prentice Hall. (白井義男 [監修] (2003) 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング (第3版)』ピアソン・エデュケーション)
- Owen, G. (1998) *Accounting for Hospitality, Tourism & Leisure* 2nd ed., Pitman.
- Yeoman, I. and A. Ingold (ed.) (1997) *Yield Management : Strategies for Service Industries*, London : Casel.
- Yeoman, I., Ingold, A., and S. E. Kimes (1999) "Yield Management : Editorial Introduction", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 50, pp. 1083-1084.
- Weatherford, L. R. and S. E. Kimes (2003) "A comparison of forecasting methods for hotel revenue management", *International Journal of Forecasting*, vol. 19, pp. 401-415.
- 青木章通 (2006) 「キャパシティ制約型サービス産業における収益管理—イールド・マネジメントと顧客別収益性分析との統合—」『専修経営学論集』第83号, 147-165頁。
- 青木章通 (2007) 「対人的サービス産業における管理会計情報の有用性—需要管理に主眼を置いた管理会計の方向性の検討—」『會計』第171巻第2号, 30-45頁。
- 浅田孝幸・鈴木研一・川野克典編著 (2005) 『上客をつかみ, 企業価値を高める固定収益マネジメント』中央経済社。
- 亜細亜大学経営学部 (2007) 『平成19年度経営学部トップ・マネジメント特別講義「CSR経営」』亜細亜大学経営学部。
- 阿部博秀 (2002) 「レベニューマネジメントシステム」中村 清・山口祐司 (編著) 『ホスピタリティマネジメント』生産性出版, 第15章 241-254頁。
- 井上博文 (2006) 「観光産業におけるイールド・マネジメント—米国の観光産業を中心に—」『観光学研究』(東洋大学) 第5号, 1-10頁。

- エイブラハム・ピザム責任監修, 中村 清・山口祐司日本語版監修(2009)『ホスピタリティマネジメント事典』産業調査会事典出版センター。[Pizam, A. (ed.-in-Chief) (2005) *International Encyclopedia of Hospitality Management*: Elsevier Ltd.]
- 岡本 清(1994)『原価計算(五訂版)』国元書房。
- 岡本 匠(2000a)「第1回「客室稼働率は経営指標?」」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00078.php> (access 2008/03/30)
- 岡本 匠(2000b)「第2回「アベレージ=デリー=レート(ADR)」」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00079.php> (access 2008/03/30)
- 岡本 匠(2000c)「第3回「RevPAR」」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00096.php> (access 2008/03/30)
- 上林祐史(2002a)「イールド=マネジメント—評価(1)—」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00644.php> (access 2008/03/30)
- 上林祐史(2002b)「イールド=マネジメント—評価(2)—」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00651.php> (access 2008/03/30)
- 小林啓孝(2008)『エキサイティング管理会計』中央経済社。
- 櫻井通晴(2009)『管理会計(第4版)』同文館出版。
- 櫻井通晴(2011)『コーポレート・レピュテーションの測定と管理—「企業の評判管理」の理論とケース・スタディー』同文館出版。
- 清水 孝(2002)「ホスピタリティ産業における戦略的管理会計」中村 清・山口祐司(編著)『ホスピタリティマネジメント』生産性出版, 第4章 59-75頁。
- 鈴木研一(2007)「固定収益会計の適応可能性についての考察」『会計』第171巻第2号, 218-220頁。
- 田代景子(2002)「ホスピタリティ管理会計におけるイールド・マネジメントの展開」『経営情報学部論集』(浜松大学)第15巻第2号, 319-331頁。
- 田代景子(2004)「ホスピタリティ産業における価格設定とイールド・マネジメント」『浜松大学研究論集』第17巻第1号, 15-28頁。
- 田代景子(2006)「ホスピタリティ産業におけるレベニュー・マネジメントの有効性」『浜松大学研究論集』第19巻第1号, 75-84頁。
- 橘田大輔(2001a)「イールド=マネジメント—はじめに—」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00200.php?prt=on> (access 2008/03/30)
- 橘田大輔(2001b)「イールド=マネジメント—フォーキャスト(1)—」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00204.php> (access 2008/03/30)
- 橘田大輔(2001c)「イールド=マネジメント—フォーキャスト(2)—」『ホテル経営学. com』<http://www.hotel-keiegaku.com/articles/00239.php> (access 2008/03/30)
- 中村 清・山口祐司編著(2002)『ホスピタリティマネジメント』生産性出版。
- ニューヨーク市ホテル協会編著, 大塚宗春監修・山口祐司・金子良太共訳(2009)『米国ホテル会計基準Ⅱ』税務会計協会。[Hotel Association of New York City, Inc. (2006) *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, 10th ed., Educational Institute of American Hotel & Motel Association.]
- 御子柴清志(2002)「ホスピタリティマネジメントと事業分析」中村 清・山口祐司(編著)『ホスピタリティマネジメント』生産性出版, 第12章 183-208頁。
- 安國 一(2010)『原価計算入門』創成社。
- 山口祐司監修, 山口祐司・青木章通・北岡忠輝(2009)『最新ホテル企業会計完全マスター—真にグ

ローバルなホテル・旅館経営のために一』柴田書店。

吉岡 勉（2011）「日本のホテル産業における業績指標値の調査と含意」『AIBS ジャーナル』（アジア・国際経営戦略学会）第4号，42-52 頁。